

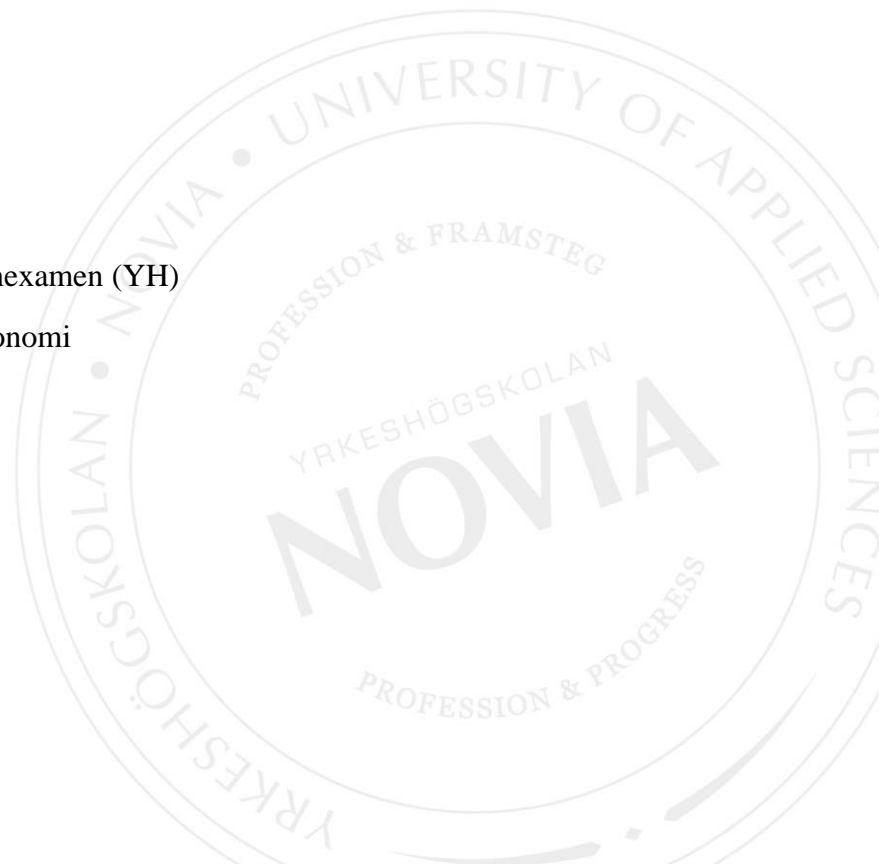
Lansering av utländskt franchiseföretag i Finland

Eddie Långfors

Examensarbete för tradenomexamen (YH)

Utbildningen för företagsekonomi

Vasa 2020



EXAMENSARBETE

Författare: Eddie Långfors

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Internationell handel

Handledare: Thomas Sabel

Titel: Lansering av utländskt franchiseföretag i Finland

Datum: 5.3.2020

Sidantal: 34

Bilagor: 1

Abstrakt

Examensarbetet är gjort för att en näringsidkare i Finland enkelt ska få upp den väsentliga informationen som behövs för att lansera ett utländskt franchiseföretag i Finland. Fokuset i denna avhandling ligger på lagar och bestämmelser samt tillvägagångssätten och hjälporganisationer.

Syftet med detta examensarbete är att framställa en handbok över hur man lanserar ett utländskt franchiseföretag i Finland. För att göra arbetet så verklighetsbaserat som möjligt valde jag att använda mig av ett existerande franchisevarumärke från USA. Målet är att sammanställa och förklara olika begrepp inom franchising, lagar och juridik, tillvägagångssätt samt framföra olika organisationer som kan vägleda en näringsidkare till att starta en lyckad franchising.

Resultatet av examensarbetet består av en sju sidor lång handbok där den väsentligaste informationen av detta examensarbete blivit sammansatt. Resultatet har strukturerats på ett sätt som möjliggör en fortsatt vidareutveckling inom detta område.

Språk: Svenska

Nyckelord: Franchising, internationalisering

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Eddie Långfors

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Thomas Sabel

Nimike: Ulkomaisen franchisingyrityksen perustaminen Suomeen

Päivämäärä: 5.3.2020 Sivumäärä: 34

Liitteet: 1

Tiivistelmä

Opinnäytetyö sisältää Suomessa toimivalle elinkeinoyrittäjälle merkittävää tietoa ulkomaisen franchisingyrityksen perustamisesta Suomeen. Opinnäytetyö keskittyy lakeihin, määräyksiin, lähestymistapoihin ja myös apuorganisaatioihin.

Opinnäytetyön päämäärä oli valmistaa ohjekirja, joka kertoo miten perustaa ulkomainen franchiseyritys Suomeen. Opinnäytetyössä on käytetty esimerkkinä yhdysvaltalainen franchisingyritys saadakseen realistisen tuloksen. Pää tavoite oli ottaa esille ja selittää erilaisia franchising käsitteitä, sekä lakeja, juridiikka ja lähestymistapoja, tuotiin myös esiin eri organisaatioita, jotka voivat opastaa elinkeinoharjoittajia onnistuneen franchisingyrityksen perustamisessa.

Opinnäytetyö sisältää seitsemän sivun käsikirjan, josta löytyy tärkeimmät tiedot tiivistettynä. Tulos on kehitelty tavalla, joka mahdollistaa jatkuvaa kehitystä tällä osa-alueella.

Kieli: ruotsi

Avainsana: franchising, kansainvälistyminen

BACHELOR'S THESIS

Author: Eddie Långfors

Degree Programme: Business Administration, Vaasa

Specialization: International trade

Supervisor(s): Thomas Sabel

Title: Launching an international franchise business in Finland

Date: March 5, 2020

Number of pages: 34 Appendices: 1

Abstract

The aim of this thesis was to produce a handbook, so that a businessman whose aim is to start an international franchise in Finland, easily would find the essential information needed about the topic franchising. The purpose was to gather information about the laws, the procedure of how to internationalize and facts about helping organizations.

To make this thesis as realistic as possible, I decided to use an existing franchise business established in USA. The aim was to gather and explain the information and conceptions about franchising, laws and jurisprudence, the procedures and present the organizations that will lead the Finnish businessman to a successful franchising.

As a result, a seven pages manual was made about how to launch an international franchise in Finland. The result has been structured so that it is possible to make a further development of this manual.

Language: Swedish

Keywords: Franchising, internationalization

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte	1
1.2 Avgränsning	1
1.3 Forskningsmetod.....	2
2. Vad är franchising?	2
2.1 Franchising, det kompletta affärskonceptet.....	4
3. Franchising på nya tillväxtmarknader.....	4
3.1 Kännetecknen på tillväxtmarknader	5
3.2 Intressentens modell av internationell franchising	5
3.3 Franchisegivaren.....	6
3.4 Franchisetagaren.....	6
3.5 Master franchising	6
3.6 Franchisetagarens hemlandsmarknader och influencer	7
3.7 Globalisering	8
3.8 Internationalisering	9
4. Juridiken inom franchising	10
4.1 Franchisingavtal.....	10
4.2 Mellanmansrätten	10
4.3 Köplagen	11
4.4 Varumärkeslagen	11
4.5 Hyreslagen.....	11
4.6 Konkurrensrätten	12
5. Fallföretag: KFC.....	13
5.1 Allmän info om KFC	13
5.2 KFC i Sverige	14
6. Lansering av KFC i Finland	15
6.1 Nordic Service Partners (NSP).....	15
6.2 Suomen franchising yhdistys.....	16
6.3 Intervju med Suomen franchising yhdistys	16
6.4 European Franchise Federation (EFF)	18
6.4.1 EFF's 17 medlemsländer.....	18
6.5 YUM! Brands.....	19
6.6 Vad är KFC:s utgångsläge för att lyckas med en internationalisering till Finland?.....	23

6.6.1 SWOT Analys av KFC:s möjligheter att bli franchisegivare sig på den finländska marknaden.....	24
6.6.2 Porters femkraftsmodell	24
6.6.3 Uppsalamodellen	26
6.7 Kulturskillnader mellan Finland och USA.....	28
7. Metodbeskrivning	30
8. Resultat.....	30
8.1 Kritisk granskning	30
8.2 Förslag till vidare forskning	30
9. Avslutande diskussion.....	31
10. Källförteckning	32
11. Handbok för lansering av utländskt franchiseföretag i Finland.....	35

1. Inledning

I detta examensarbete kommer jag att skriva om hur man som näringsidkare lanserar ett utländskt franchiseföretag till Finland. Syftet med denna avhandling är att göra en handbok över hur man går till väga för att lansera ett utländskt franchiseföretag inom livsmedelssektorn. Jag kommer att berätta om vad franchising är och vilka metoder det finns att använda sig av. Jag kommer även att ta upp för- och nackdelarna med att använda sig av franchising både för franchisetagaren och franchisegivaren. Därför avgränsas denna avhandling med att endast fokusera på livsmedelsbranschen i lanseringsprocessen. För att få avhandlingen så verklighetsbaserad som möjligt, kommer jag att berätta hur man tar in företag X i Finland. Jag kommer att gå igenom processen hur franchiseföretag X går till väga för att bli en näringsidkare i Finland.

1.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att skapa en handbok för lansering av franchiseföretag i Finland. Examensarbetet kommer att förklara vad franchise är och vilka franchisemetoder det finns att välja mellan. I mitt examensarbete kommer jag även att berätta kort om historien inom franchising och varför det har blivit ett så känt sätt att använda sig av, jag kommer även att ta upp juridiken inom franchising samt fakta om olika hjälporganisationer. För att göra arbetet så verklighetsbaserat som möjligt kommer jag att använda mig av ett verkligt företag inom internationaliseringsprocessen och även ta upp för- och nackdelarna varför detta företag skulle internationalisera sig i Finland.

1.2 Avgränsning

Denna avhandling kommer att begränsas genom att jag endast fokuserar på livsmedelssektorn i själva lanseringsprocessen. Jag kommer inte att gå igenom alla lagar inom Europa utan kommer att fokusera mig på tillvägagångssätten samt gå igenom de juridiska aspekterna om vad som gäller i Finland. Jag kommer att använda mig av endast ett företag som jag själv skulle kunna se på den finländska marknaden.

1.3 Forskningsmetod

Som forskningsmetod kommer jag främst att använda mig av böcker och internet men även kontakta personer/organisationer som jag kan intervju.

2. Vad är franchising?

Franchise är ett avtal eller licens mellan två parter som ger en person eller grupp rätten att:

- Marknadsföra en produkt eller tjänst med användning av ett varumärke från ett annat företag.
- Marknadsföra en produkt eller tjänst med hjälp av metoder från företaget.
- Få hjälp med underhåll och rättigheter.

Franchising är en kommersiell relation mellan två enheter, där den ena parten ger den andra rättighet att använda dess varumärke, detta sker mot en avgift samt en betalning av den månatliga inkomsten(royalty) som man tjänar under tiden som franchisetagare. (Alon, 2012, s.1)

Under 1960-talet blev franchising ett begrepp i USA, genom Mc Donalds, Avis, Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven och många andra amerikanska affärskoncept. "Franchising symboliserade "the american dream" att med lite pengar och mycket arbete kunna skapa en egen framtid." (Engström, 2010, s.16).

Enkelt sagt betyder franchising att mot en avgift få rättighet att använda sig av ett framgångsrikt affärskoncept för marknadsföring av varor och tjänster. Man kan även säga att franchising är en sorts säljarrätt. Ordet franchising härstammar från latinets *franco*, som betyder rättighet och privilegium. I dagens läge står *franchising* för en rättighet från en varumärkesägare till en näringsidkare eller företag att mot ersättning få bruka innehavarens affärskoncept för att sälja produkter och tjänster under dennes namn. (Engström, 2010, s.16).

Franchising är en tvådelad form av affärskoncept. Som franchisetagare är man tvungen att följa regler och standarder som företaget bestämt. Bryter man mot dessa regler kan man tappa rätten till varumärket. I detta fall är franchising mindre företagande än att starta upp sitt eget varumärke. Hursomhelst, franchisetagaren är oftast en ägande operatör av franchisekedjan och som ägande

operatör har hen investerat mycket pengar och tid i systemet. Franchisetagarens engagemang med riskhantering, problemlösning och hur affärerna sköts, kvalificerar honom/henne som en entreprenör. (Engström, 2010, s.16).

Det förekommer flera fördelar och nackdelar för både franchisegivaren och franchisetagaren. Några av franchisetagarens fördelar är varumärket, slogan, igenkännande, beprövade produkter och metoder, beprövade marknadsföringsstrategier, beprövad teknologi och konkurrenskraft i marknaden, även finansiell hjälp av franchisegivaren, banksamarbeten, sammanslagna resurser samt ekonomins skala av köp och annonsering. Som allt annat så har franchising också sina nackdelar, det är vanligt att franchisetagaren kan känna att det hårda jobbet hen satt ner inte är värt det. Avgifter ska betalas åt franchisegivaren oberoende inkomster i företaget. Franchisegivaren har mycket makt över franchisetagaren vilket kan kännas jobbigt eftersom hen inte har möjlighet att utveckla företaget på sitt eget sätt. (Engström, 2010, s.16).

I själva verket faller många fördelar på franchisegivaren. Franchisegivaren som åstadkommer en hög nivå av produktion kan sprida fasta kostnader över ett stort antal butiker, vilket orsakar en konkurrenskraftig kostnadsstruktur. Ökad köpkraft från leverantörer, ökat kapital och potentialen att expandera varumärket snabbt är några av fördelarna. Nackdelarna kan vara att det kan vara svårt för franchisegivaren att hela tiden ha kontroll över sina franchisetagare, kontroll över kvaliteten, beskydda varumärket, juridiska konflikter, delning av intäkter samt begränsning av marknaden. Man kan säga att ett lyckat franchisesamarbete fungerar som ett äktenskap, att båda parterna skall ha möjlighet att lita på varandra och låtas jobba i harmoni utan att bli störd. Detta betyder att det skall finnas ett gemensamt engagemang samt tillit och flexibilitet. Ett gott franchisesamarbete innebär att båda parterna tar del i beslutfattande frågor, följer etiska aspekter och det viktigaste, gör vinst för företaget. (Engström, 2010, s.16).

Det finns tre olika sorters franchisegrader, vilka består av, Product Distribution Franchising, Trade Name Franchising och Business Format Franchising.

Product Distribution Franchising innebär ett samarbete som i huvudsak koncentreras till varor och produkter. Främst produkter som bilar, bensin och olika sorters drycker.

Trade Name Franchising innebär rätten till marknadsföring av ett enskilt varumärke. Inom hotellbranschen är detta mycket vanligt. Kort sagt, intresserar sig näringsidkaren mer av ett känt varumärke men inte så mycket av det själva innehållet och verksamheten.

Business Format Franchising innebär ett heltäckande konceptsamarbete som enligt avtal innehåller alla delar av affärsverksamheten samt utbildning, driftmanualer och en löpande stödverksamhet under

den avtalade tiden. Företag som använder sig av detta är bl.a. Mc Donalds Burger King och det finska franchiseföretaget Koti Pizza. (Alon, 2012, s.1; Engström, 2010, s.17)

2.1 Franchising, det kompletta affärskonceptet

McDonalds är inte framgångsrikt för att de säljer hamburgare. Framgången ligger i sättet som allt sker på.

”Ett affärskoncept består av stora och övergripande frågor som policy och strategier till små, små detaljer som hur enskilda varor skall exponeras för att bäst komma till sin rätt, var fritösen och kassaterminalen skall placeras för att arbetet skall ske så rationellt som möjligt, hur inredningen skall utformas för att ge maximal tillgänglighet, hur säljrapporter skall utformas och kostnader bokföras för att ge den information som krävs. De små detaljerna kan verka betydelselösa men det är dem som bildar affärskonceptet, summan av stort och smått. Det vi pratar om här är ”retail in details”. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson & Brodén, 2005, s.42)

Inom franchising är arbetet med att dokumentera och ta tillvara erfarenheter på alla områden en del av framgångsfaktorerna. Att försöka avlämna så lite som möjligt till slumpen. På så sätt garanteras ett fortlöpande sammanhang i arbetet och likheten inom kedjan blir stor. På detta sätt blir arbetsfördelningen effektiv och fördelarna med stor drift uppstår. ”Franchising är mer än enbart ett namn och ett varumärke. Det är ett sortiment och metoder för marknadsföring. Det är inte bara rutiner och veta hur. Franchising är allt detta tillsammans”. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson & Brodén, 2005, s.42)

3. Franchising på nya tillväxtmarknader

I Amerika, Kanada och delar av västra Europa har den inhemska detaljhandeln inom franchising nått sin mättade nivå, medan tillväxtmarknader förblir relativt outnyttjade. Detaljhandel-franchise har framgångsrikt etablerats i dessa marknader de senaste 15 åren. Tillväxtmarknader är bland de snabbaste växande målen för investerare inom franchising. Undersökningar gjorda av näringsexperter visar en ökning av franchisegivare som söker möjligheter i dessa marknader. (Alon, 2010, s.11)

3.1 Kännetecken på tillväxtmarknader

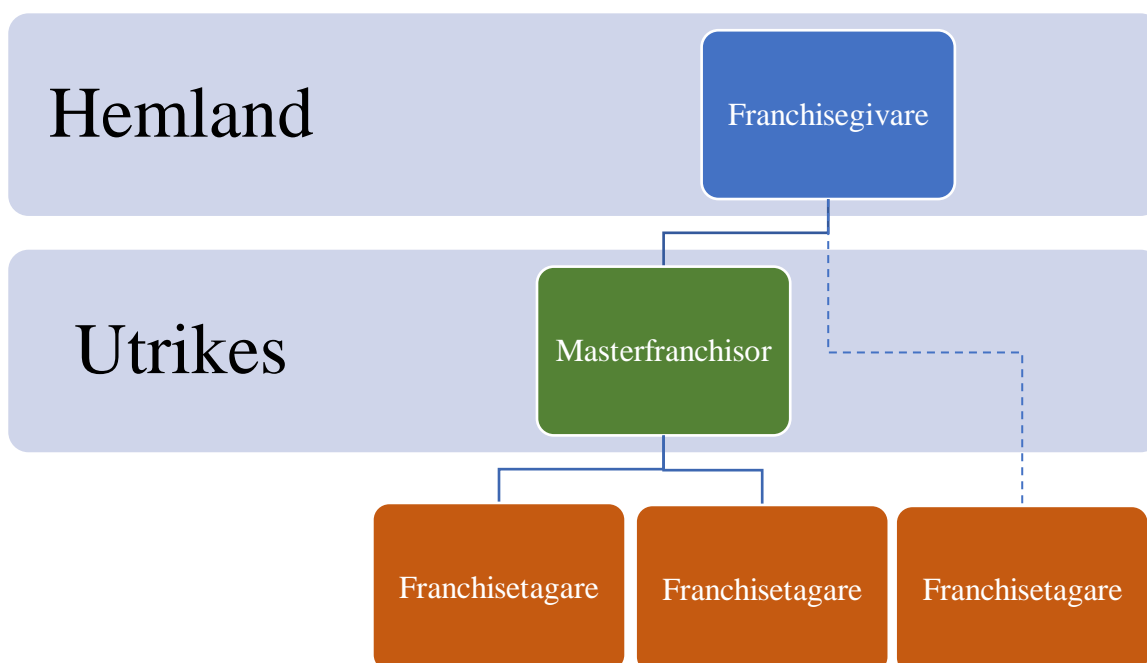
Hög nivå av ekonomisk utveckling. Nivån av ett lands ekonomiska utveckling mäts oftast i BNP (bruttonationalprodukt per capita), som är det sammanlagda värdet över ett lands totala konsumtion av produkter och tjänster inräknat värdet av bruttoinvesteringar samt värdet av exporten minus importen, dividerat med landets totala antal invånare. Finland ligger på 27:e plats, Sverige 15:e plats.

Ekonomisk tillväxt. Mäts med hjälp av landets BNP tillväxthastighet. Detta mäts genom att jämföra landets senaste kvartal BNP med landets föregående kvartal av BNP.

Marknadsstyrning. Innebär landets frimarknadssystem, regeringskontroll över nyckelresurser, stabilitet av marknaden samt lagstiftning inom miljön. (Alon, 2010 s.14)

3.2 Intressentens modell av internationell franchising

Ett företag kan inte endast ta i beaktan, intressenternas och köparnas intresse utan måste också beakta grupper som blir direkt och indirekt påverkade av bolagets affärsverksamhet. Allmänheten i landet kan vara intresserad av hur företaget kommer att hjälpa landet ekonomiskt samt hur företaget fungerar i miljöfrågor samt mänskliga rättigheter. Företaget måste kunna anpassa sig efter landets riktlinjer i dessa frågor. Således måste företaget vara påläst på det nya landet så att det inte sker en kulturkrock. (Alon, 2010)



Figur 1. Samarbetet med franchisegivaren, masterfranchisorn och franchisetagaren. (Alon, 2010 s.17)

3.3 Franchisegivaren

Tillväxtmarknader erbjuder många fördelar för franchisegivaren. I Europa finner man fortfarande många omättade marknader som har städer som är urbaniserade och har ett högt människotal. Dessa städer har en låg risk att internationalisera sig hos, med tanke på sina relativt öppna lagar, frihandelszoner och liberaliserade marknader. Genom att internationalisera som franchisegivare får man ett kändare varumärke världen över, mer lojala kunder d.v.s. en kund som är utomlands och är osäker på var hen vill äta kan känna trygghet att gå till en restaurang vars märke finns i hemlandet. Nackdelar med att internationalisera sig som franchisegivare kan vara att det är svårt att hitta bra källor för råvara, kulturella skillnader, språk, affärsnormer, ekonomiska skillnader, förstå sig på lagar, hitta samarbete, skydda sitt eget varumärke och problem i att fastställa en rimlig royaltyavgift. Även landets bestämmelser på avgifter och skatter kan göra så att den ekonomiska vinsten blir låg och att i värsta fall så att inte investeringen lönas. (Alon, 2010, s.16)

3.4 Franchisetagaren

Tillväxtmarknader ger också franchisetagaren många fördelar som nya och utvecklade produkter, periodiska system och program att följa, kunskap om marknadsundersökningen och rådgivning. Men det finns även risker att vara franchisetagare i ett land som nyligen öppnat sina första franchisekedjor. Varumärket kan vara obekant för kunderna och rykten från vad som hänt under varumärket i andra länder kan skrämja iväg kunderna. Men ett känt varumärke med gott rykte har stora möjligheter att klara sig bra på tillväxtmarknader. (Alon, 2010, s.18)

3.5 Master franchising

Med master franchising menas att en person eller grupp köper rättigheten av franchisegivaren att utveckla ett visst område under franchisegivarens varumärke. Masterfranchisetagaren har ansvar över franchisetagarna som öppnar restauranger/butiker under varumärket, det är även masterfranchisetagarens uppgift att lära upp franchisetagarna samt ge dem vägledning och stöd. Masterfranchisetagaren fungerar således som en mellanhand mellan franchisegivaren och

franchisetagaren. De positiva aspekterna med att använda sig av en master franchiser är att man får kunskap om den lokala marknaden (eftersom masterfranchisetagaren bor i landet), lättare att anpassa varumärket till den nya marknaden samt större möjlighet att utöka mängden av franchisetagare inom landet. De negativa aspekterna är att franchisetagaren och franchisegivaren får en lägre vinst eftersom masterfranchisetagaren också får en del av vinsten samt brister i övervakningen av franchisetagare. (Alon, 2010, s.18)

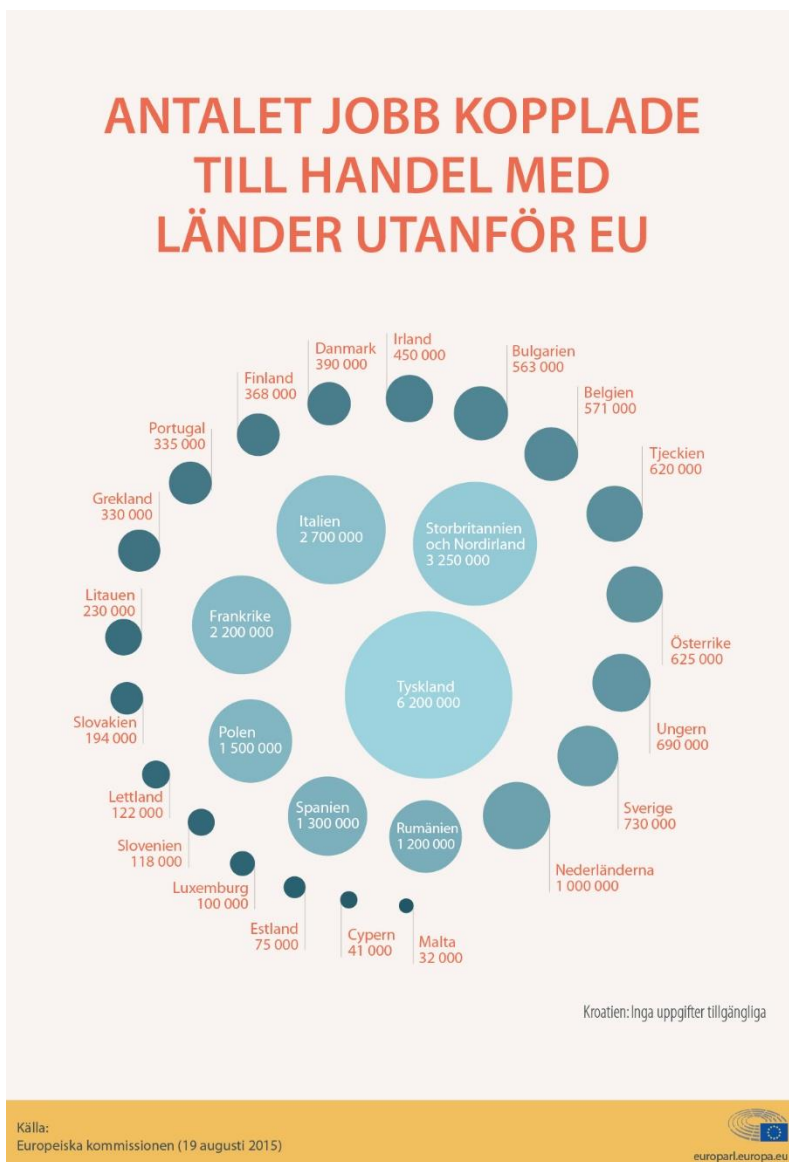
3.6 Franchisetagarens hemlandsmarknader och influenser

Enligt Alon (2010) ger franchising även fördelar för franchisetagarens hemland så som arbetsplatser åt den lokala befolkningen och därmed ökad skatteinkomst för landet samt en ökning av BNP. Franchising ökar även entreprenörskapen hos små och medelstora företag. Chansen att franchiseföretag öppnar på hemmamarknaden ökar också eftersom franchisegivaren ger landet kunskap och idéer om västerländsk marknads- och affärsstil. Även landets infrastruktur förbättras i och med att franchiseföretaget betalar skatt till staten samt ger arbetsplatser åt befolkningen som också de betalar skatt till staten. Staten har likaså blivit medveten om de positiva följderna av vad franchisingföretag har att erbjuda landet. Till följd av detta jobbar landet för att förbättra sin arbetsmiljö för att attrahera högt kvalitativa franchiser. Förbättringarna inkluderar en gynnsam lagstiftning för franchisebestämmelser samt upprätthållanden av stödorganisationer för franchiser som är intresserade av att etablera sig i landet. (Alon, 2010, s.21.)

Landet kan även ordna franchiseutbildningsprogram för den lokala befolkningen. Å andra sidan genom att ta in ett västerländskt franchiseföretag kan det ske kulturkrockar mellan den västerländska kulturen och värdlandets kultur. Det finns också en risk att franchiseföretag tar över för stor del av marknaden och att inhemska företag inte klarar sig. Det är främst små och medelstora familjeföretag som råkar illa ut, eftersom de stora franchiserna kan ta upp en stor del av marknaden av en viss sektor vilket gör att de mindre företagen hamnar i skuggan av de stora. (Alon, 2010, s.21.)

3.7 Globalisering

Med globalisering menas att världens länder och människor sammanbundits och fått en mer förenad ekonomi, kultur, politik samt miljö som bidrar till en utökad och inte en lika lokal och förankrad världsbild. Allomfattande avses globalisering oftast till hur de nationella ekonomierna ständigt tvingas samman. Med globalisering medföljer också jobbmöjligheter. EU:s gemensamma marknad är världens största tullfria och ekonomiska område. Den gemensamma marknaden uppskattas ha skapat 2,8 miljoner jobb. (Myndigheten för samhällskydd och beredskap (MSB), 2013)



Figur 2. Antalet jobb kopplade till handel med länder utanför EU 2014 (Europeiska kommissionen, 2015)

Organisationer som jobbar för en ökad globalisering är till exempel EU, FN och världsbanken.

Globalisering idag kan kännetecknas som en gränslös värld, där människor, pengar och varor rör sig betydligt lättare mellan länder och kontinenter mot hur det var förut. Länderna blir allt mer beroende av varandra. Det har funnits handel mellan länder och städer men aldrig som idag. Men det kommer inte endast ekonomiska effekter med globalisering, även andra delar som till exempel kultur, politik, kriminalitet och miljöaspekter. (Europaparlamentet, 2019)

Franchising bidrar till en större globalisering, utan franchising skulle inte dessa stora utländska aktörer som vi ser i vår vardag finnas.

3.8 Internationalisering

Internationalisering beskriver processen för hur företag designar sina produkter för att möta kundbehovet i flera länder, eller designa produkten så att den enkelt kan modifieras för att uppnå detta mål. Att designa sin webbsida så att den skall fungera korrekt på flera språk kan också höra till internationalisering, detta kan vara svårt eftersom ord på ett språk kan ha flera bokstäver medan det på ett annat språk kan ha färre bokstäver. (Kenton, 2019)

Från ett ekonomiskt perspektiv kan internationalisering hänvisa till ett företag som vill bli större och få större marknadsandelar utanför sitt hemland, genom att ta sig ut på den internationella marknaden. Den globala samarbetstrenden mot internationalisering har bidragit till att få världsekonomin till ett **globaliseringsläge** där ekonomier världen över är starkt sammankopplade på grund av en gränsöverskridande handel. Därför påverkas länder mer än förut av hur andra länder klarar sig ekonomiskt och hur deras aktiviteter och välmående är. (Kenton, 2019)

Ekonomisk internationalisering kan ofta leda till produktinternationalisering eftersom produkter som säljs av multinationella företag ofta används i flera länder. Sedan 2017 har 50% av intäkterna kommit från utlandet hos företag i USA. Detta är ett bevis på att en stor del av företagen i USA leder en betydelsefull del av sina affärer internationellt. (Kenton, 2019)

När ett företag producerar produkter för ett brett spektrum av kunder i olika länder måste produkterna som internationaliseras vara lokaliserade för att passa konsumenternas behov i det givna landet. T.ex. rätt datumsform på produkten, olika lagar på hur hög watt det får vara på olika produkter, olika stöpseltyper etc. (Kenton, 2019)

4. Juridiken inom franchising

I detta kapitel kommer jag att gå igenom de väsentliga aspekterna om juridiken inom franchising och även allmänt vad parterna bör tänka på innan man ingår ett franchiseavtal.

4.1 Franchisingavtal

Liksom alla andra avtal skall ett franchiseavtal stadga det som parterna kommit överens om. Franchiseavtalet skiljer sig från andra avtal på det sättet att franchiseavtal är mer beskrivande och detaljerande av handelsbruk och lagar. Orsaken till att avtalet är så ingående är att klargöra vilka regler som gäller för franchisetagaren samt givaren så att parterna inte skall hamna i juridiska konflikter och behöva dra in jurister samt kontakta domstol. Avtalet skall redogöra hela samarbetet mellan parterna och vara enkelt skrivet, man skall inte behöva en utbildning inom juridik för att förstå avtalet. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén & 2015, s.163)

4.2 Mellanmansrätten

En person som handlar för någon annans räkning kallas för mellanman. Inom franchising är mellanmansrätten väsentlig för hur man reglerar rättigheter och skyldigheter mellan två parter, oftast franchisegivare och franchisetagare. Franchisegivaren vill att kunden skall uppfatta alla franchisetagare som en avdelning som jobbar under samma företag. Franchisegivaren vill dock inte ta på sig eventuella misstag som görs av en franchisetagare. Därför är det viktigt att diskutera och avtala om hurdant mellanmansrättsligt förhållande parterna vill ha så att det inte lämnas oklart. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015 s.254)

Det kan tilläggas att denna lag inte finns med i den finländska lagstiftningen, det vill säga att den är mindre relevant inom en finländsk franchising, men kan ändå vara bra att känna till.

4.3 Köplagen

Köplagen implementeras inom franchising när en av parterna inte uppfyller vad som avtalats i franchiseavtalet. Till exempel om franchisegivaren lovat att ta hand om beställning av råvara till en restaurang och den inte beställer, glömmer bort. Eller försening av produkter som orsakats av dålig planering av franchisegivaren, även brister i kvaliteten kan orsaka problem. Det är därför viktigt att avtala om vem som ansvarar för vad och hur den utsatta partnern skall ersättas om den ena partnern inte sköter sin uppgift som avtalats. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015, s.160; Finlex 27.3.1987/355 Köplag)

4.4 Varumärkeslagen

”I denna lag föreskrivs om ensamrätt till varumärke som i näringsverksamhet används för varor och tjänster. I denna lag föreskrivs också om gemenskapsvarumärken och om internationell varumärkesregistrering” (Finlex, 10.1.1064/7 Varumärkeslag). Det konventionella sättet att ge skydd för ett varumärke är att registrera det på patent- och registreringsverket. Likväl är det möjligt att vinna varumärkesskydd genom inarbetning utan att registrera varumärket. Denna metod rekommenderas dock inte eftersom franchising kretsar runt ett och samma koncept/varumärke så det skulle vara en stor risk att inte registrera sitt varumärke. Inom varumärkeslagen avtalas att franchisetagaren får rätten att använda sig av franchisegivarens varumärke i utbyte mot en avgift eller royalty som är en del av vinsten som franchisetagaren tjänar under franchisegivarens varumärke. En royaltyavgift är ofta inkluderad som ett tillägg efter franchiseavgiften. Licensen för att använda varumärket avslutas när franchiseavtalet upphör vilket betyder att franchisetagaren måste ingå ett nytt avtal eller sluta använda franchisegivarens varumärke. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015 s.154; Finlex, 10.1.1064/7 Varumärkeslag)

4.5 Hyreslagen

I denna lag stadgas förhållandet mellan hyresvärd och hyresgäst, både i kommersiella förhållanden och privata boenden. Inom franchisingsamarbeten är det inte ovanligt att franchisegivaren äger lokalen eller hyr ut lokalen i andrahand åt franchisetagaren. Hyreslagen är oundviklig så det är viktigt att båda parterna vet hur man skall reglera hyresavtalet. Det har också hänt att franchisegivaren har

tecknat ett franchisingavtal och ett hyresavtal utan att koppla ihop avtalen, detta kan leda till att parterna inte kan säga upp hyresavtalet på samma gång som franchiseavtalet. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015 s.164; Finlex 653/1087)

4.6 Konkurrensrätten

Denna lag ser till så att vi har en sund konkurrens på marknaden. I enlighet med konkurrensrätten är avtal mellan två parter som har till syfte att hindra, förrycka eller begränsa konkurrensen förbjudna. Om ett samarbete orsakar att konkurrensen sätts ur spel kan ett avtal mellan franchisetagaren och givaren förklaras ogiltigt. Parterna kan bli skyldiga att betala en konkurrensskadeavgift åt staten och de utsatta konkurrenterna kan yrka på konkurrensskadestånd. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015 s.157)

Dock finns det ett gruppundantag för näringsidkare inom franchising. Gruppundantaget innehöll en svart lista som redogjorde klausuler som inte är tillåtna i ett franchiseavtal, en vit lista som redogjorde en lista av vad som skall vara med i avtalet och en grå lista som hänvisar vad som kan vara behövligt men inte ett måste att ha med, detta ändrades år 1990 när man slog samman alla listor i ett enda kontrakt som omfattar franchisesamarbeten. Detta gruppundantag för franchiseavtal är gemensamt för hela EU vilket gör att franchiseavtal inom Europa är reglerade och tolkas på samma sätt. Gruppundantaget trädde i kraft år 2000 i lagboken inom Europa men korrigerades senast år 2010. För en finländsk medborgare kan det ibland vara svårt att förstå vissa delar av gruppundantaget eftersom den innehåller dubbla negationer och undantag till undantag, detta är inte vanligt i en finsk/svensk lagtext. (Engström, Fernlund, Ottoson, Edvardsson, Brodén, 2015 s.157)











5. Fallföretag: KFC

För att få en verkligare uppfattning om hur internationaliseringsprocessen fungerar har jag valt att använda ett verkligt företag som ännu inte finns på den finska marknaden. Jag väljer KFC Kentucky Fried Chicken eftersom detta är ett företag som jag själv har besökt i utlandet och funderat över varför det inte har kommit till Finland ännu.

5.1 Allmän info om KFC

KFC är en amerikansk restaurangkedja som grundades år 1930 av Harland Sanders i en liten bensinmack i Corbin, Kentucky. KFC är känd för sin friterade kyckling och rankas som en av världens största restaurangkedjor med ungefär 20 000 restauranger i över 120 länder. KFC har sitt huvudkontor i Louisville, Kentucky, USA och har över 200 000 arbetare världen över. KFC hör till koncernen Yum, Brands som även äger varumärken som Pizza Hut och Taco Bell. (Kentucky Fried Chicken (KFC), 2019)

KFC var en av de största snabbmatskedjorna att expandera internationellt, den första restaurangen som öppnades i utlandet var i Kanada. År 1964 expanderade KFC till Europa. KFC har blivit världskänd för sina kycklingrätter, vilket gjort varumärkeskännedomen stark världen över. KFC använder sig av sitt eget utvecklade kvalitetssystem som kallas CHAMPS, som står för Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product Quality och Speed of Service. CHAMPS används globalt i alla KFC restauranger för att utvärdera och utbilda personal och mäta och belöna personalen i en jämförelse av kundnöjdhet. (KFC, 2019)

Rank		Company	System Sales	U.S. Locations	Total Locations
1		McDonald's	\$96,147,000,000	13,912	37,855
2		7-Eleven	\$86,000,000,000*	8,951	67,656
3		KFC	\$26,239,000,000	4,074	22,621
4		Burger King	\$21,624,000,000	7,330	17,796
5		Ace Hardware	\$16,632,000,000	4,599	5,376
6		Subway	\$16,200,000,000	24,798	42,427
7		Domino's	\$13,500,000,000	5,903	16,114
8		Pizza Hut	\$12,212,000,000	7,456	17,149
9		Marriott Hotels & Resorts	\$12,000,000,000*	369	651
10		Taco Bell	\$10,786,000,000	6,588	7,072

Figur 3. Högst rankade Franchiser 2019. (FranchiseTimes, 2019)

5.2 KFC i Sverige

KFC drivs i Sverige av franchisetagaren Nordic Service Partners (NSP). NSP grundades år 2004 och är idag en av Sveriges största snabbmatskedjor. NSP äger ca 70 restauranger i Sverige och Danmark. NSP är bland annat Burger Kings största franchisetagare i Norden. I februari år 2014 blev NSP franchisetagare till KFC i Sverige. Den 25 november öppnades den första svenska KFC restaurangen i Lockarp utanför Malmö, det blev en stor succé och sedan dess har NSP öppnat 4 till restauranger i Malmö, Göteborg, Karlstad och Västerås. NSP såg en lucka i marknaden eftersom Sverige inte hade

några etablerade QSR(Quick Service Restaurants) kedjor som fokuserade på segmentet kyckling. Även bakomliggande faktum som att kycklingkonsumtionen ökar och QSR marknader har en positiv ökning gör att KFC kommer att klara sig bra på den svenska marknaden. (KFC Sverige, 2019)

6. Lansering av KFC i Finland

Teoridelen avslutad och jag kommer att gå igenom tillvägagångssätten för hur KFC skulle etablera sig på den finska marknaden. Som jag berättat i förra kapitlet så har KFC etablerat sig i Sverige med hjälp av Nordic Service Partners (NSP). Detta kapitel kommer att behandla vad NSP är och varför vi i Finland skulle kunna använda oss av dem.

6.1 Nordic Service Partners (NSP)

NSP är aktivt i Sverige och Danmark, NSP är som tidigare nämnt grundat år 2004 och är en av nordens största franchisetagare med över 70 restauranger. NSP:s affärsidé lyder:

”NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till gäster i Norden. Servicenivån ska motsvara gästernas högt ställda förväntningar på en måltidsupplevelse i enlighet med respektive varumärkes erbjudande. Detta uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.” (Nordic Service Partners (NSP), 2019)

NSP:s affärsmodell går ut på att vara en effektiv franchisetagare för starka internationella varumärken inom restaurangsektorn. NSP:s franchisegivare har till uppgift att tillhandahålla varumärket och konceptet, hålla nationella kampanjer och ta hand om inköpskanaler samt produktutveckling. NSP:s uppgifter är att etablera varumärket, planera, utveckla och drift av restaurangerna samt den lokala marknadsföringen. När det gäller KFC ansvarar NSP för lanseringen på den svenska marknaden och även den nationella och lokala marknadsföringen. (NSP, 2019)

NSP:s mål är att vara ledande nordisk restaurangoperatör med EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation) marginal på 9 % svensk översättning: Resultatet före ränteintäkter, räntekostnader, skatter, avskrivningar (på maskiner och inventarier) och goodwill-avskrivningar. Rörelsemarginal 5 %, NSP:s mål är även att vara en attraktiv partner för kapitalmarknadens aktörer, näringsidkare samt fastighetsägare.

NSP skriver även på sin hemsida att de ser Norden som sin hemmamarknad men att de just nu jobbar med att etablera KFC i Sverige. (NSP, 2019)

6.2 Suomen franchising yhdistys

Suomen franchising yhdistys som på svenska är Finlands franchisingförening grundades år 1988 och erbjuder information inom franchising. Föreningens uppgift är att betjäna franchiseföretag samt kunder som är intresserade av att öppna ett franchiseföretag. Föreningens uppgifter är att:

- Upprätthålla och utveckla etiska regler för sina franchisemedlemsföretag. På så sätt främjas föreningen att utveckla ett bra franchiseläge i Finland.
- Vara aktiv med att ordna seminarier och franchise relaterade träningsevenemang.
- Arbeta med offentliga myndigheter samt ekonomiska aktörer för att utveckla en bättre franchiseverksamhet i Finland och Europa.
- Producera och ge ut användbar information om franchising.

Föreningen har också skrivit en bok som handlar om franchising. Föreningen är medlem i European Franchising Federation (EFF) och World Franchise Council (WFC) samt samarbetar med andra föreningar inom franchising i Europa. Genom EFF och andra kanaler har föreningen möjlighet att påverka den europeiska franchiselagstiftningen. (Suomen Franchising Yhdistys, 2019)

6.3 Intervju med Suomen franchising yhdistys

Intervjun var gjord för att kontrollera hur väl min forskning stämmer med verkligheten av franchising på den finska marknaden. Jag valde att göra intervjun via e-post eftersom personen då har en längre betänketid samt att vi inte behövde planera någon tid. Intervjun är översatt från engelska till svenska.

Fråga nr.1

Hur startar man ett existerande franchiseföretag i Finland inom snabbmatsektorn? T.ex. KFC

-Inom alla sektorer om du ska importera ett existerande franchisekoncept måste du börja från det företaget som är franchisegivaren samt den som har rätten att etablera sig i det landet. När det gäller

KFC så är det YUM! som äger rättigheten så man måste börja med att kontakta dem. Det beror mycket på deras strategi om de överhuvudtaget vill komma till Finland och vad deras franchisingstrategi går ut på. Med det menas hur de importerar en franchise. Det mest populära sättet är att använda sig av Master franchising. Då börjar man med att förhandla om ett master franchisekontrakt till Finland. Det finns även flera andra alternativ som Direct franchising, joint ventures, area developer contract o.s.v. beroende på franchising företaget. (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

Fråga nr.2

Vilka lagar bör man ta i beaktning när man lanserar ett franchiseföretag i Finland inom snabbmatssektorn?

Det existerar ingen specifik franchisinglagstiftning i Finland, men det finns vissa lagstiftade bestämmelser som måste beaktas med hänsyn till franchiseavtal och franchiseoperationer. Finska anställningslagstiftning, varumärkeslagar, konsumentskyddet, kontraktslagar konkurrenslagstiftningen, lagar som reglerar kontrakten mellan entreprenörer och lagar inom rättvis affärsverksamhet vilket är de nationella lagarna som åtminstone måste nämnas inom franchising relationer. (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

Fråga nr.3

Vad är de viktigaste aspekterna när man skall starta en franchising i Finland?

Det beror på i vilket skede man startar. Om du redan har ett bra koncept är det viktigast att göra en bra affärsplan som inkluderar till exempel marknadssökning, investeringsplan etc.

Specifikt för franchising behöver du också:

- Franchisingkonceptmanual
- Franchisingkontrakt
- Franchisingprofil och en plan för rekrytering samt ledarskap
- En plan för test och koncept

Det rekommenderas starkt att använda sig av franchisekonsulter samt advokater som är bekanta med landet (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

Fråga nr.4

Hur skiljer det sig att göra en franchising i ett annat Europeiskt land än Finland? Till exempel Tyskland

Alla länder har sina egna kännetecken samt skiljaktiga juridiska problem samt franchising lagar. I Europa har alla länder som är inskriva i EFF (European Franchise Federation) samma grundläggande bestämmelser om etik av franchising. Det måste läggas märke till när man startar en franchise i Finland. (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

Den grundläggande franchiseaffärsmodellen är mer eller mindre likadan överallt men som andra affärsmodeller behöver man göra anpassning till det givna landet. (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

Fråga nr.5

Vilka kriterier finns det när ni skall samarbete med ett företag från USA?

Kriterierna är i grund och botten samma som för alla finska franchiseföretag. Hursomhelst har vi en bra relation med US Embassy och IFA, vilka är franchiseföreningarna i USA och vi kan använda oss av dem för att kolla upp ett företags bakgrund. (Personlig kommunikation med verkställande direktör på Suomen Franchising Yhdistys 31.5.2019)

6.4 European Franchise Federation (EFF)

European Franchise Federation som på svenska är den Europeiska Franchiseförbundet grundades år 1972 i Frankrike, som en ideell organisation för att främja, skydda och förespråka en öppen franchiseindustri i Europa. EFF är i synnerhet känd av de europeiska instituten, att vara den främste auktoriteten i Europa som har sin mission att definiera de väsentliga elementen som utgör korrekt och etisk franchising. Utifrån detta har EFF fört samman ett nätverk av nationella franchiseföreningar som delar samma uppfattningar. Det är med denna mission som EFF's gemenskap anförtror sig att uppehålla och främja "European code of Ethics for franchising". (European Franchise Federation (EFF), 2019)

6.4.1 EFF's 17 medlemsländer

- French Franchise Federation (FFF)
- Turkish Franchise Association (UFRAD)

- Franchise Denmark (DFF)
- Finnish Franchising Association (FFA)
- Spanish Franchising Association (AEF)
- Czech Franchise Association (CAF)
- Portuguese Franchise Association (APF)
- Slovenian Franchise Association (SFA)
- British Franchise Association (BFA)
- Italian Franchise Association (AIF)
- Swedish Franchise Association (SF)
- Swiss Franchise Association (SFV)
- Netherlands Franchise Association (NFV)
- Polish Franchise Organization (PFO)
- Greek Franchise Association (GFA)
- Croatia Franchise Association (FIP)
- Hungarian Franchise Association (MFSZ)

6.5 YUM! Brands

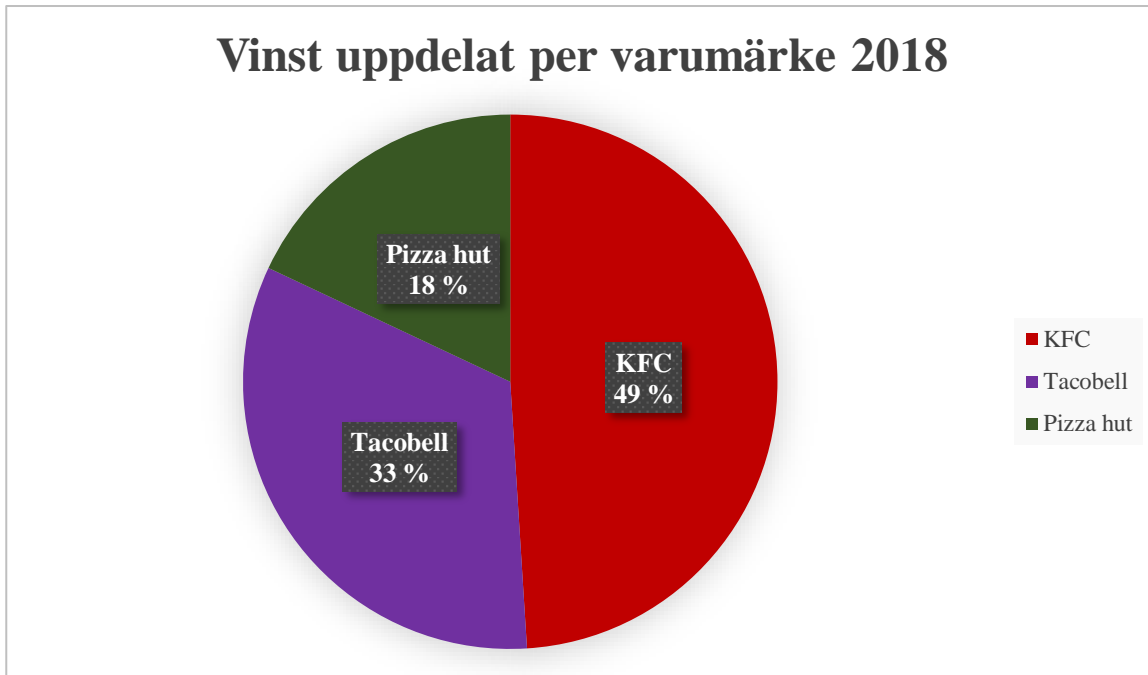
Yum!, är ett amerikanskt snabbmatsbolag som äger Taco bell, KFC, Pizza Hut och Wingstreet över hela världen förutom i Kina, vars varumärkena drivs av Yum China. Yum! Är listat på Fortune 500 som är en årslista på de 100 största bolagen i USA med totala intäkter respektive räkenskapsår. (Yum! Brands, 2019)

YUM! Grundades i maj 1997 och har sitt huvudkontor i Louisville, Kentucky. Den 1 januari 2015 blev Greg Creed VD för YUM!. (Yum Brands, 2019)

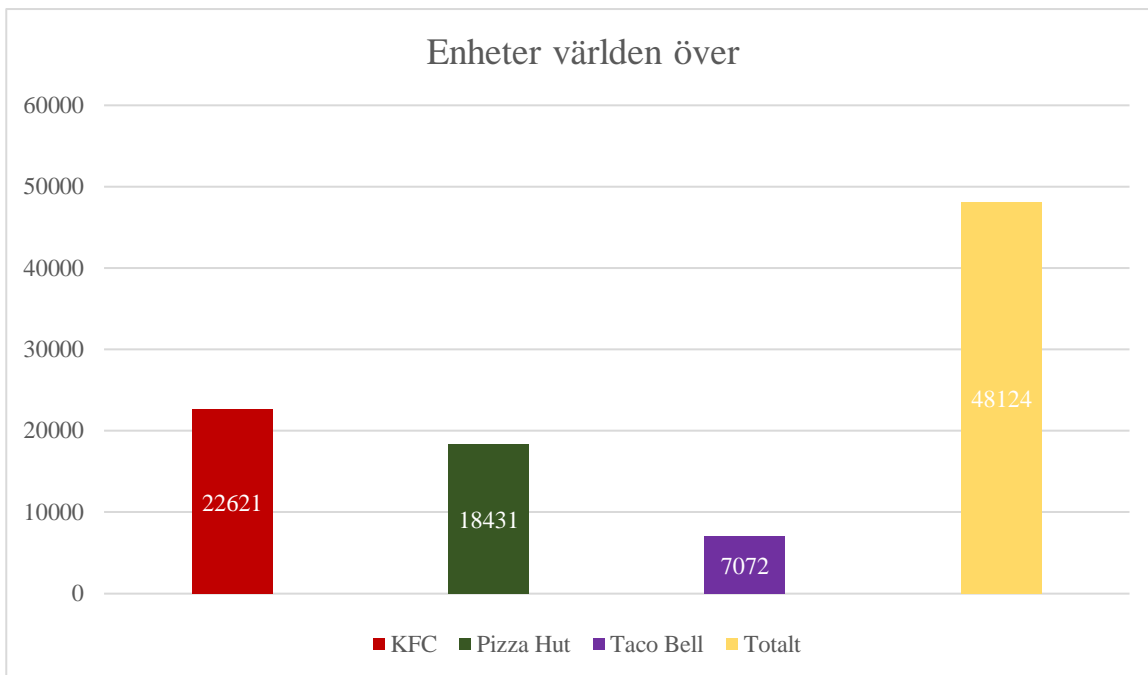
YUM! Äger över 48 000 restauranger i över 140 länder med. KFC har 22 621 restauranger, Pizza Hut 18 431 och Taco Bell 7 072 restauranger (December 2018). (United States Securities And Exchange Commission, 2018)

Yum! öppnar i genomsnitt över 8 restauranger dagligen och är den globala ledaren för kyckling, pizza och mexikansk-stil matkategorier. Sedan 1997 har Yum! öppnat över 2000 franchiser och har över 1,5 miljoner arbetstagare världen över. (Yum! Brands, 2019)

Vinst uppdelat per varumärke 2018

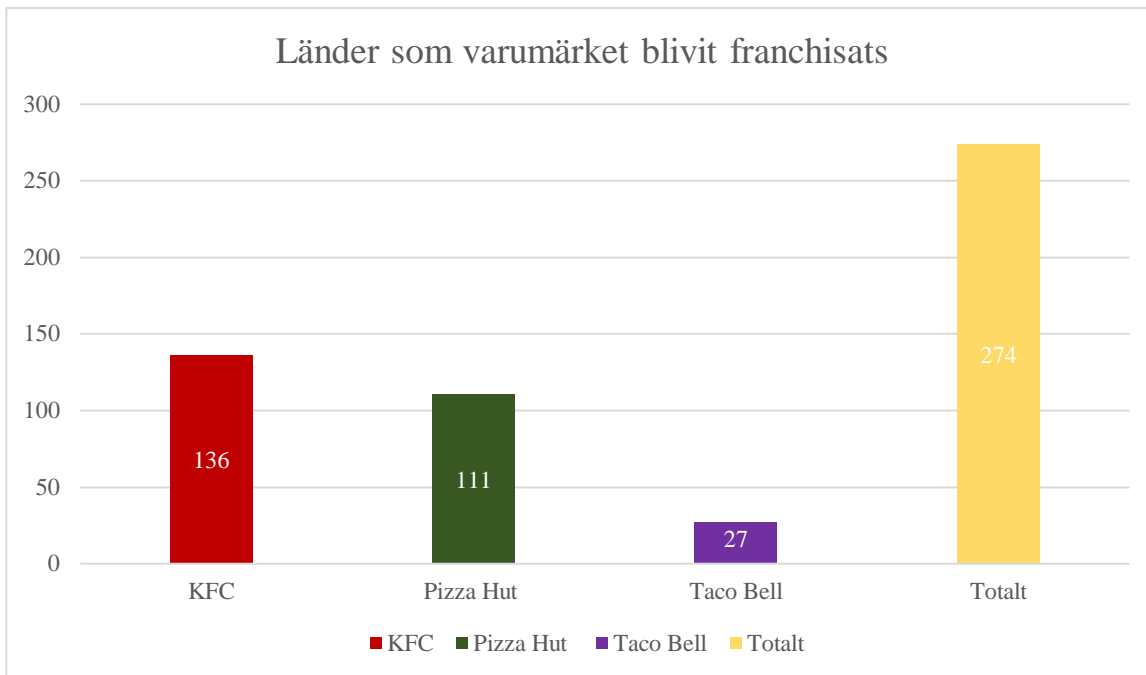


Figur 4. Vinst uppdelat per varumärke av Yums! franchiser. (Yum! Brands, 2019)

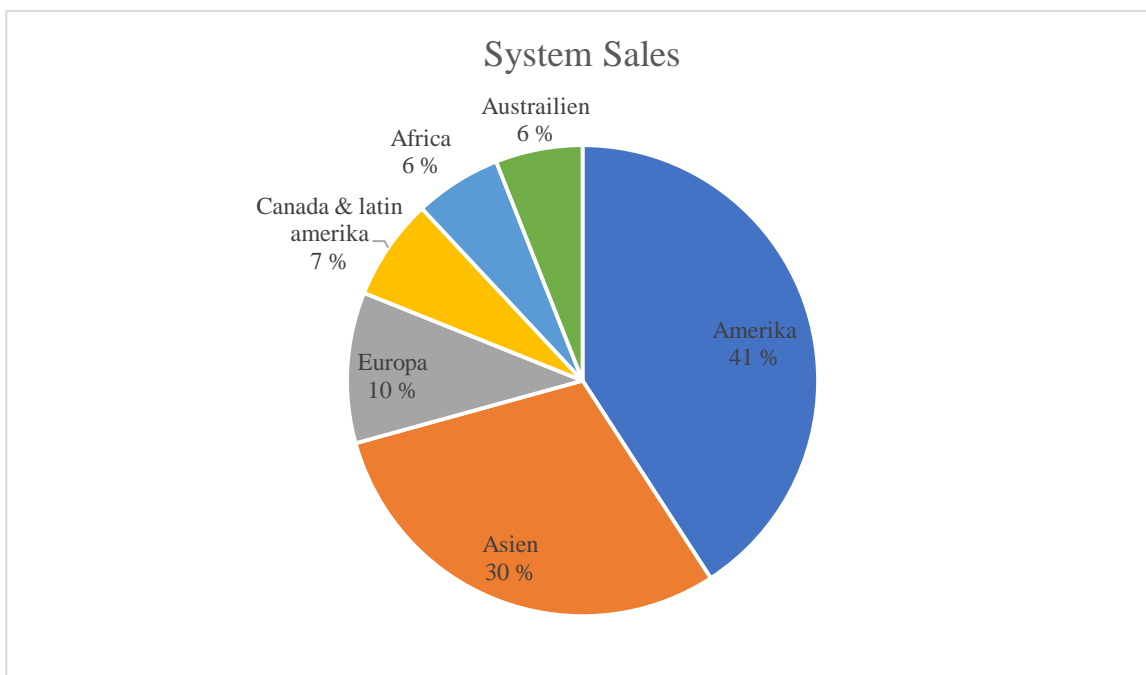


Figur 5. Enheter världen över. (YUM! Brands, 2019)

Av dessa enheter så är 99% av KFC:s enheter franchisade, Pizza Hut 99,7 och Taco Bell 93%.



Figur 6. Länder som Yum! tagit sin franchising till. (Yum! Brands, 2019)

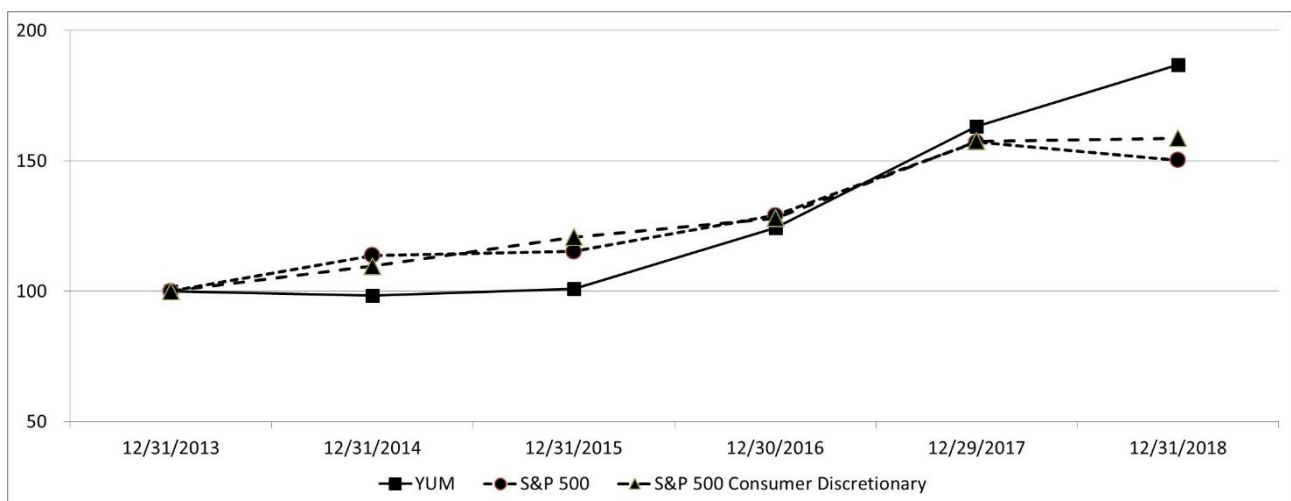


Figur 7. System Sales. (Yum! Brands, 2019)

System Sales är en term som används inom franchising. Franchisegivaren förser franchisetagaren med material, marknadsföring och administrativ service, i gengäld för en del av vinsten. System Sales är hela vinsten som varumärket tjänar och den är alltid högre än vad franchisegivaren får.



Figur 8. Franchiser som Yum! äger i Finland idag (Yum! Brands, 2019)



Figur 9. Aktieindex av Yums! kumulativa totalkastning. (United States Securities And Exchange Commission, 2018)

I denna graf jämförs den kumulativa totalkastningen av det gemensamma lagret med den kumulativa totalkastningen för S&P 500 (Standard & Poor's 500) som är ett aktieindex för de 500 största börsnoterade aktiebolag I USA. För perioden 31 december 2013 till 31 december 2018. Värdet på investeringen i den gemensamma aktien och varje index var 100\$ December 2013 och att alla dividender återinvesterades. (United States Securities And Exchange Commission, 2018) Yum! Öppnar i genomsnitt 8 restauranger dagligen. (Yum! Brands, 2018)

6.6 Vad är KFC:s utgångsläge för att lyckas med en internationalisering till Finland?

SWOT-analys

S= Strengths (styrkor)

W= Weakness (svagheter)

O= Opportunities (möjligheter)

T= Threats (hot)

Efter en ekonomisk analys, analys av produkter, produktionsprocess samt analysering av företagets historia görs följande SWOT- analys av hur företaget skulle klara en internationalisering till Finland.

Syftet med denna SWOT- analys är att analysera företagets fördelar och nackdelar över hur det skulle klara sig på den finländska marknaden.

6.6.1 SWOT Analys av KFC:s möjligheter att bli franchisegivare sig på den finländska marknaden

Styrkor (strengths) <ul style="list-style-type: none">-Yum! existerar på den finländska marknaden-Starkt och igenkännbart varumärke-Lyckats bra i vårt grannland Sverige-Stark produkt-Lyckad marknadsföring	Svagheter (weaknesses) <ul style="list-style-type: none">-Miljöutsläpp-Språk-Svårt att hitta kompetent arbetskraft
Möjligheter (opportunities) <ul style="list-style-type: none">-Internationell expansion-Varumärket fortsätter växa-Få konkurrenter	Hot (threats) <ul style="list-style-type: none">-Trenden att äta veganskt-Nya konkurrenter-Lågkonjunktur

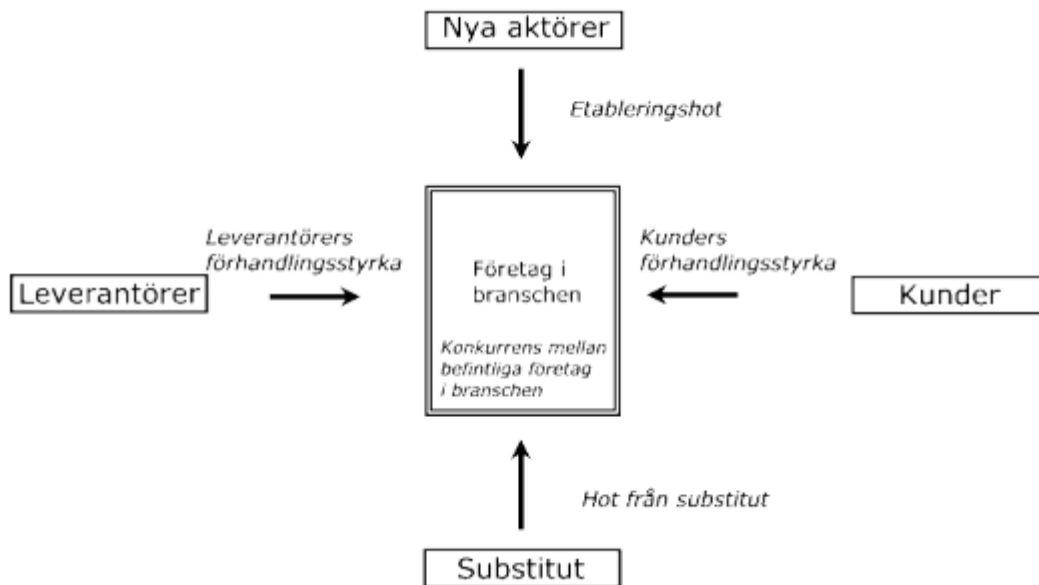
Figur 10. SWOT analys

Utgångspunkten för att KFC skall lyckas i Finland är mycket bra men det finns några aspekter för företaget att tänka på.

6.6.2 Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell är en modell som identifierar och analyserar fem konkurrenskrafter som formar varje industrigren och hjälper att fastställa en verksamhets styrkor och svagheter. Denna analys används ofta för att identifiera en verksamhetsstruktur för att fastställa företagsstrategi. Porters modell kan tillämpas på alla segment inom ekonomin för att förstå nivån på konkurrensen inom en viss bransch/verksamhet och förbättra ett företags långsiktiga lönsamhet. Femkraftsmodellen har fått

sitt namn från Harvard Business School professor Michael E. Porter, som även är grundaren för denna modell. (Porter, 1979)



Figur 11. Porters femkraftsmodell (Porter, 1979)

- 1. Konkurrens mellan befintliga företag i branschen:** Denna punkt koncentrerar sig på hur många samt hur starka konkurrenterna är. Vem är konkurrenterna? Hur är kvaliteten på deras produkter motsvarande till dina?
Om konkurrensen är kraftig, kan företagen locka kunder med stora rabatter och satsa mycket på marknadsföringskampanjer.
Om konkurrensen är minimal och man är ensam inom sin bransch finns det goda möjligheter att lyckas inom det området. (Porter, 1979)
- 2. Leverantörens förhandlingsstyrka:** Denna punkt behandlar hur leverantörens priser fastställs. Hur många potentiella leverantörer finns det? Hur unik är produkten eller servicen som de erbjuder? Och hur dyrt skulle det bli att byta leverantör?
Ju mer leverantörer det finns att välja mellan desto enklare är det att få ett billigare pris. Finns det få leverantörer samt om man är väldigt beroende av just en leverantör, desto lättare har den att hålla priset högt. Vilket kan inverka på företagets vinst. (Porter, 1979)
- 3. Kunders förhandlingsstyrka:** På denna punkt måste man beakta hur enkelt det är för kunder att begära ett lägre pris för produkten. Hur stor är målgruppen av kunder? Och hur stora är deras beställningar? Hur mycket skulle det kosta en kund att byta från dina produkter till en konkurrents? Är kunden stor nog att diktera villkoren?

Om man gör affärer med endast några sluga kunder är det oftast kunden som gör villkoren men desto fler kunder man har ju enklare är det att hålla makten över sina kunder. (Porter, 1979)

4. **Hot från substitut:** Denna punkt behandlar sannolikheten för hur stor chans det finns att dina kunder hittar en annan väg för servicen som erbjuds. Till exempel om det erbjuds en mjukvara som automatiserar en viss process i ett företag, kunden kan hitta ett sätt att göra processen manuellt eller outsourca processen helt. En substitution som är enkel och billig att göra ökar risken att inte behövas i framtiden, vilket blir ett hot för att göra vinst. (Porter, 1979)
5. **Etableringshot:** Denna punkt behandlar hur enkelt det är för en ny näringsidkare att etablera sig på marknaden. Hur mycket skulle det kosta att etablera sig? Hur tät är sektorn reglerad? Om det är billigt och inte kräver mycket resurser att ta sig in på marknaden kan konkurrenter enkelt försvaga din position inom det området. Om det finns starka och hållbara inträdeshinder, kan man bevara en gynnsam position och dra fördel av det. (Porter, 1979)

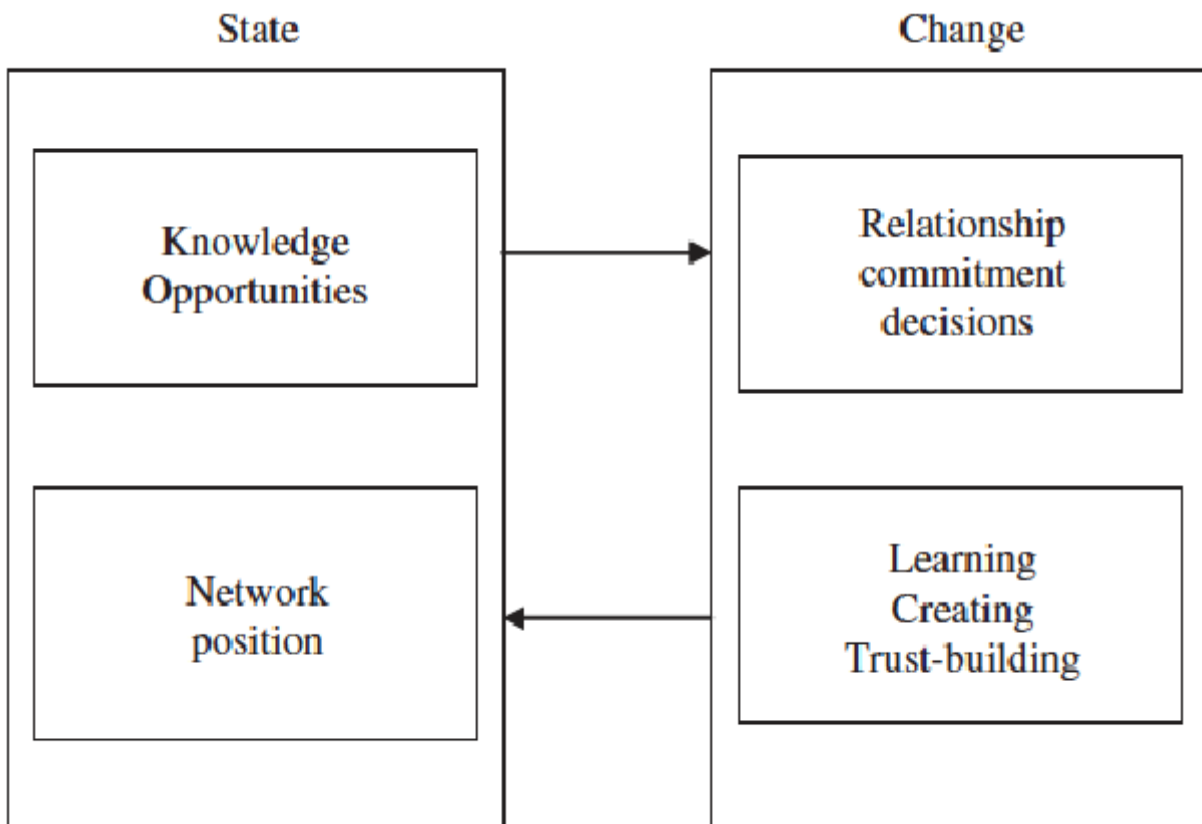
Denna modell skulle franchisetagaren kunna använda sig av när hen tar in ett utländskt franchisevarumärke till Finland.

6.6.3 Uppsalamodellen

År 1977 utvecklades Uppsalamodellen av forskarna Jan Johansson och Jan-Erik Vahlne vid Uppsala universitet. Denna modell används än idag när företag skall bestämma sitt val av marknad och hurdan väg företaget skall gå för att etablera sig på en ny marknad. (Johnson; Vahlne, 2009)

Modellen redogör hur brist på kunskap inom den utländska marknaden blir ett stort hinder vid internationalisering, men kunskapen går att läras in. När företaget lär sig den kunskap som det behöver minskar orosmomenten och hinder övervinns. Ju mer kunskap företaget besitter om landet som de tänker internationalisera sig i, desto lägre blir marknadsrisken och desto mer kan investeras i att företaget skall internationalisera. Det samspel mellan kunskapsutveckling och utlandsengagemang blir en avgörande faktor på hur den internationella processen kommer att utvecklas under tiden. Miljön på den nya marknaden lär man sig bäst genom att etappvis använda sig av benämningen ”learning by doing”. Genom att vara så aktiv som möjligt på den nya marknaden så införskaffar man enklast kunskap och information om landet. Modellen kan bäst kartläggas som den modell som beskriver utvecklingen av företagets resurser och kunskaper. Det som anses vara det mest kända kännetecknet för uppsalamodellen är att företagen som använder sig av modellen oftast börjar sin

internationella bana genom att internationalisera sig på de närliggande marknaderna (grannländerna). Eftersom det är lättare att få kunskap och information om dem. Även det kulturella avståndet är också relativt litet vilket kan underlätta företaget. (Johnson; Vahlne 2009)



Figur 12. Uppsalamodellen (Johnson; Vahlne 2009)

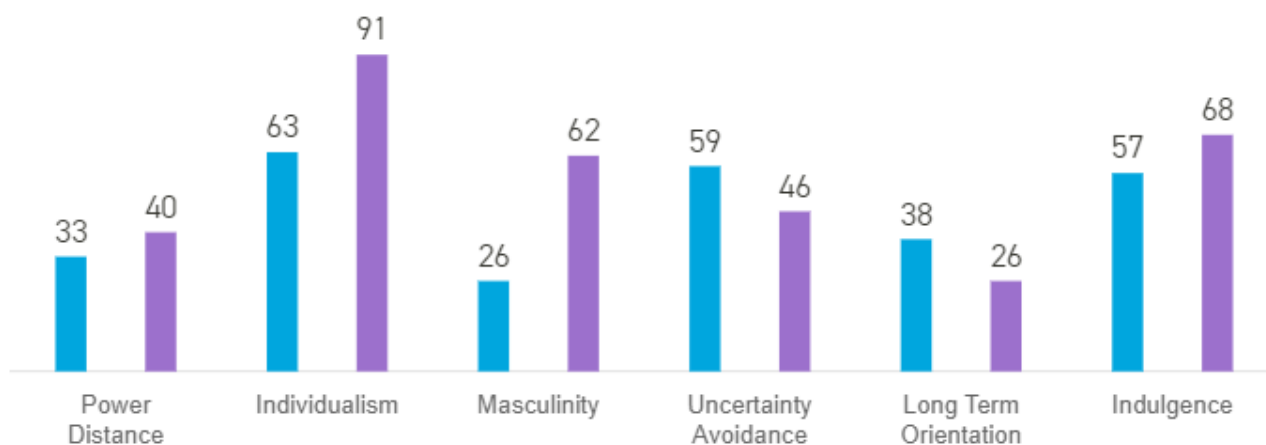
Den här modellen kan användas av en franchisegivare som planerar att internationalisera sig i ett nytt land.

6.7 Kulturskillnader mellan Finland och USA

Jämförelsen mellan Finlands och USA:s kulturskillnader kommer att genomföras med hjälp av Hofstede Insights likhetsgranskning.

Finland

USA



Figur 13. kulturskillnader mellan Finland och USA (Hofstede Insights, 2019)

På den här grafen indikerar den blå färgen Finlands poäng och den lila färgen USA:s poäng inom de olika dimensionerna.

Power Distance: Denna dimension behandlar realiteten om att alla människor i samhället inte är likvärdiga. Den uttrycker attityden av kulturen mot olikheter ibland oss. Power Distance definieras som i vilken omfattning de mindre maktfulla medlemmarna i en organisation eller institution i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. (Hofstede Insights, 2019)

Individualism: Den grundläggande huvudfrågan som behandlas i denna dimension är graden av ömsesidigt beroende ett samhälle upprätthåller bland sina medlemmar. Det har att göra med om människors självbild definieras i termer av ”jag” eller ”vi”. I individualistiska samhällen skall människor bara ta hand om sig själva och sin direkta familj. I kollektivistiska samhällen tillhör människor grupper som tar hand om varandra i utbyte mot lojalitet. (Hofstede Insights, 2019)

Masculinity: Ett högt poäng inom masculinity(maskulinitet) på denna dimension indikerar att samhället drivs av konkurrens, prestation och framgång. Ett värdesystem som börjar redan i skolan och fortsätter under hela organisationslivet. Ett lågt poäng (feminint) inom denna dimension innebär att de dominerande värdena tar hand om andra och ger livskvalitet. Ett feminint samhälle är ett samhälle där livskvalitet är ett tecken på framgång. Den grundläggande frågan är vad som motiverar människor, vill vi vara bäst (maskulint) eller tycka om vad man gör (feminint). (Hofstede Insights, 2019)

Uncertainty avoidance: Dimensionen ”osäkerhets undvikande” har att göra med hur ett samhälle hanterar faktumet att framtiden inte går att läsa. Skall man försöka kontrollera framtiden eller bara låta framtiden hända? Denna tvetydighet medför ångest och olika kulturer har lärt sig att hantera denna ångest på olika sätt. I vilken utsträckning medlemmarna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer och har skapat övertygelser och institutioner som försöker undvika dessa återspeglas i poängen av undvikande av osäkerhet. Länder som uppvisar ett högt poäng inom osäkerhetsundvikande upprätthåller strikta koder för tro och beteende och är intoleranta mot oortodox- beteende och idéer. (Hofstede Insights, 2019)

Long term orientation: Denna dimension beskriver hur varje samhälle måste upprätthålla somliga kopplingar till sitt eget förflutna samtidigt som de hanterar utmaningarna i nutid och framtid. Samhällen prioriterar dessa två existentiella mål på olika sätt. Normativa samhällen (låg poäng på denna dimension) föredrar att upprätthålla ärevördiga traditioner och normer medan det sker samhällsförändringar med misstänksamhet. De samhällen som har en hög poäng på denna dimension har en mer pragmatisk inställning. De uppmuntrar sparsamhet och främjande i modern utbildning som ett sätt att förbereda sig på framtiden. (Hofstede Insights, 2019)

Indulgence: Denna dimension definieras som i vilken utsträckning människor försöker kontrollera sina önskningar och impulser baserat på hur de växt upp. Relativt svag kontroll kallas overseende/skonsamhet och relativt stark kontroll kallas återhållande/tyglade. Kulturer kan därför beskrivas som overseende eller återhållsam. Samhällen som klassats med en hög poäng inom denna dimension uppvisar i allmänhet en vilja att förverkliga sina impulser och önskemål med anseende att njuta av livet. De besitter en positiv inställning och är oftast optimistiska. Därtill lägger de högre vikt på fritiden, ägnar sig åt vad de tycker om och spenderar pengar på det vad de önskar. (Hofstede Insights, 2019)

7. Metodbeskrivning

Examensarbetet är i sin helhet teoretiskt arbete, teoridelen har behandlat flera områden inom franchising såsom områdesbeskrivning, internationalisering, juridik och lagar samt olika hjälporganisationer. Som källor för arbetet har det främst använts svenska och engelska böcker men även internet och för att se hur väl min teoridel stämmer ihop med verkligheten, en intervju. Teorin sammanfattas sedan i form av en handbok som är resultatet av denna avhandling.

8. Resultat

Arbetets syfte var att framställa en handbok som tar fram de väsentligaste aspekterna inom en lansering av utländskt franchiseföretag i Finland. Teoridelen fokuserade på att ta upp det viktigaste i varje delområde inom franchising i Finland. Från teoridelen har jag sammanfattat de mest väsentliga delarna som jag anser är viktigast inom en franchising i Finland. Manualen/handboken är skriven så att den är enkel att läsa och skall fungera som ett snabbt sätt att få fram information. Jag valde att använda mig av ett existerande känt franchiseföretag som inte ännu kommit till Finland för att skapa mig en egen bild över hur man skulle gå till väga för att bli en franchisetagare till ett av historiens största franchiseföretag.

8.1 Kritisk granskning

Examensarbetet uppnådde sitt syfte. Från teoridelens delområden har jag sammanfattat de viktigaste delarna som fungerar som ett resultat av mitt examensarbete. Utöver teoridelen har jag använt mig av ett existerande franchiseföretag som inte ännu finns i Finland, detta för att få ett mer verklighetsbaserat resultat.

En nackdel med detta arbete är att examensarbetet inte bidrog med något nytt inom franchising. Dock har jag skapat en handbok för att underlätta för dem som snabbt behöver information inom ämnet, vilket var mitt syfte när jag började skriva.

8.2 Förslag till vidare forskning

I handboken som blivit skriven för detta arbete fokuseras det mest på juridik och lagar samt hjälporganisationer. Som fortsatt forskning kunde man jobba vidare på handboken men fokusera mer på internationaliseringsprocessen samt de olika tillvägagångssätten för en lyckad franchising.

9. Avslutande diskussion

Syftet med examensarbetet var att skapa en handbok för hur man som finländsk näringsidkare lanserar ett utländskt franchisevarumärke i Finland. Arbetet började med information och historia om franchising.

Teoridelen presenterar den information som jag har hittat inom ämnet, det vill säga juridik och lagar, hjälporganisationer, internationaliseringsprocessen samt fem relevanta frågor inom franchising i Finland. Sammanfattningen av teoridelen resulterar i en lättläst handbok som skall fungera som ett snabbt sätt att få fram väsentlig information om hur man lanserar ett utländskt franchiseföretag i Finland samt annan viktig information inom franchising. Handboken är gjord i Microsoft programmet Publisher, som är ett program för att göra korta handböcker eller broschyrer. Programmet var enkelt att använda men att få in det i detta dokument var aningen knepigare och kvaliteten kunde varit bättre.

På det stora hela är jag nöjd med mitt examensarbete och jag känner att jag fått en bred kunskap om franchising samt lärt mig mer inom internationalisering vilket är ett stort plus med tanke på att mitt inriktningsalternativ är internationell handel.

Jag vill avsluta med att tacka min handledare Thomas Sabel som besitter en bred kunskap inom franchising och som hjälpt till när det behövts. Jag vill också tacka personalen på Yrkeshögskolan Novia samt Biblioteket Tritonia som tillhandahållit material och program som gjort det möjligt för mig att skriva detta examensarbete.

10. Källförteckning

Engström, A., Fernlund, A., Ottoson, M., Edvarsson, G., & Brodén, P., 2005. *Franchising i praktiken*. Lund: Författarna och Studentlitteratur.

Jonas Idestrom, Anders Fernlund (2015) *Franchise praktikan*. Andra upplagan Liber Ab

Ilan Alon. (2010) *Franchising Globally Innovation, Learning and Imitation*. Palgrave Macmillian.

Ilan Alon. (2012) *Global Franchising Operation Managent: Cases in International and Emergen Markets Operations*. Person Education as FT Press 2012.

Investopedia. (2019). *Gross National Product*. Hämtad 2.3.2019 från <https://www.investopedia.com/terms/g/gnp.asp>

Bolagsplatsen. (2018). Franchiseavtal. Hämtad 5.3.2019 från <https://www.bolagsplatsen.se/guide/franchise/4-franchiseavtal> 5.3.2019

Finlex 653/1987. Hyreslag. Hämtad 5.3.2019 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/1987/19870653>

The Balance. (2018). What is gdp growth rate. Hämtad 14.2.2019 från <https://www.thebalance.com/what-is-the-gdp-growth-rate-3306016>

Franchisenet. (2017). *Franchiseavtal*. Hämtat 15.3.2019 från <http://www.franchisenet.se/sida36.html>

Fullmakt.net. (1736) *Mellanmansrätt*. Hämtad 16.3.2019 från <http://www.fullmakt.net/mellanmansratt/>

Finlex 27.3.1987/355. Köplag. Hämtad 18.3.2019 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1987/19870355>

Finlex 10.1.1964/7. Varumärkeslag. Hämtad 20.3.2019 från
https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1964/19640007_20.3.2019

Advokatfirman MarLaw AB. (2018). *Konkurrensrätt*. Hämtad 2.4.2018 från
<https://marlaw.se/konkurrensratt/>

European Franchise Federation. (2019). Hämtad 3.4.2019 från
<http://www.eff-franchise.com/>

KFC. (2018). *Om KFC Sverige*. Hämtad 4.4.2019 från
<http://www.kfc.nu/om-kfc/>

Nordic Service Partners. (2018). Hämtad 10.4.2019 från
http://www.nordicservicepartners.se/vaara-varumaerken/kfc_10.4.2019

Intäktskonsult. (2018) *Rörelsemarginal*. Hämtad 10.4.2019 från
<http://intaktskonsult.se/rorelsemarginal-ebit-ebita-ebitda/> 10.4.2019

Suomen Franchising Yhdistys. (2019) Hämtad 12.10.2019 från
<https://www.franchising.fi/>

Kenton, W. (2019). *Internationalization*. Hämtad 12.10.2019 från
<https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>

Myndigheten för samhällskydd och beredskap. (2013) *Globalisering*. Hämtad 13.10.2019 från
<https://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationell-sakerhet/Globalisering/>

United States Securities and Exchange Commission. (2018) *Annual Report Yum! Brands, Inc.*
Hämtad 21.11.2019 från
<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1041061/000104106119000010/yum10k12312018.htm>

Yum! Brands. (2019). *Company*. Hämtad 23.11.2019 från
<https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/>

Yum! Brands. (2018). *Investors*. Hämtad 30.11.2019 från <http://investors.yum.com/interactive/newlookandfeel/4025819/investor-fact-sheet.pdf>

Projektledning. (2019). *Swot analys*. Hämtad 3.2.2020 från <https://projektledning.com/swot-analys/>

Grant, M. (2020). *Swot analysis*. Hämtad 4.2.2020 från <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Franchisetimes. (2019). *Top 200 franchises*. Hämtad 5.2.2020 från <https://www.franchisetimes.com/Top200-2019>

Hofstede Insights. (2020). *Country Comparison*. Hämtad 12.2.2020 från <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland.the-usa/>

Investopedia. (2020). *Porter's 5 Forces*. Hämtad 14.2.2020 från https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp_1

Mindtools. (2020). *Porter's Five Forces*. Hämtad 17.2.2020 från https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm 17.2.2020

Europaparlamentet. (2019) *Effekterna av ekonomisk globalisering i Europa: Nyckelfakta*. Hämtad 15.2.2020 från <https://www.europarl.europa.eu/news/sv/headlines/economy/20190603STO53520/effekterna-av-ekonomisk-globalisering-i-europa-nyckelfakta>



HANDBOK FÖR LANSERING AV UTLÄNDSKT FRANCHISEFÖRETAG I FINLAND

Denna handbok kommer att redogöra hur man som näringsidkare i Finland kan gå till väga för att lansera ett utländskt franchiseföretag i Finland.

Begrepp inom franchising kommer att förklaras samt vilka lagar man bör ta i beaktan. Också olika hjälporganisationer som kan vägleda dig till att bli en lyckad franchisetagare.

EDDIE LÅNGFORS

Yrkehögskolan Novia
Vasa
Företagsekonomi
Examensarbete vårterminen 2020

Vad är Franchising?

Franchise är ett avtal eller licens mellan två parter som ger en person eller grupp rätten att:



- Marknadsföra en produkt eller tjänst med användning av ett varumärke från ett annat företag.
- Marknadsföra en produkt eller tjänst med hjälp av metoder från företaget.
- Få hjälp med underhåll och rättigheter.

Product Distribution Franchising innebär ett samarbete som i huvudsak koncentreras till varor och produkter. Främst produkter som bilar, bensin och olika sorters drycker.

Trade Name Franchising innebär rätten till marknadsföring av ett enskilt varumärke. Inom hotellbranschen är detta mycket vanligt. Kort sagt intresserar sig näringsidkaren mer av ett känt varumärke men inte så mycket av det själva innehållet och verksamheten.

Business Format Franchising innebär ett heltäckande konceptsamarbete som enligt avtal innehåller alla delar av affärsverksamheten samt utbildning, driftmanualer och en löpande stödverksamhet under den avtalade tiden. Företag som använder sig av detta är bl.a. Mc Donalds Burger King och det finska företaget Koti Pizza. (Mer info hittas i Ilan Alons bok *Franchising Globally 2010 Innovation, Learning and Imitation*)

Typ av aktörer inom franchising

Franchisegivare



Äger varumärket



Masterfranchisern



Köper rättigheten av franchisegivaren för att använda varumärket över ett visst område

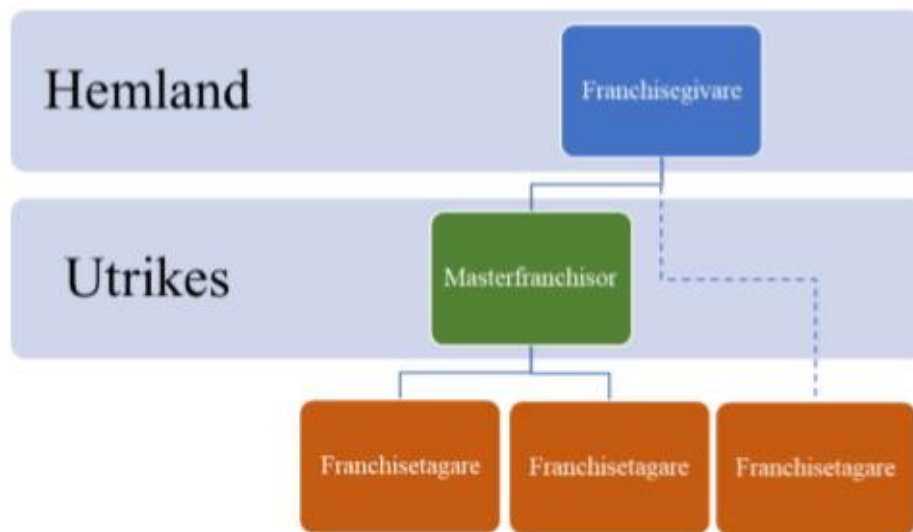


Franchisetagaren



Hyr affärskonceptet/rättigheten av franchisegivaren

Internationellt perspektiv över hur en franchising kan distribueras.



Juridik och lagar

Franchisingavtal: Liksom alla andra avtal skall ett franchiseavtal stadga det som parterna kommit överens om. Franchiseavtalet skiljer sig från andra avtal på det sättet att franchiseavtal är mer beskrivande och detaljerande av handelsbruk och lagar. Syftet varför avtalet är så ingående är att klargöra vilka regler som gäller för franchisetagaren samt givaren så att parterna inte skall hamna i juridiska konflikter och behöva dra in jurister samt kontakta domstol.

(Mer info om franchisingavtal hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Idestrom, Anders Fernlund (2015))

Mellanmansrätten: En person som handlar för någon annans räkning kallas för mellanman. Inom franchising är mellanmansrätten väsentlig för hur man reglerar rättigheter och skyldigheter mellan två parter, oftast franchisegeivare och franchisetagare. Franchisegeivaren vill att kunden skall uppfatta alla franchisetagare som en avdelning som jobbar under samma företag.

(Mer info om mellanmansrätten hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Idestrom, Anders Fernlund (2015))

Köplagen: Köplagen implementeras inom franchising när en av parterna inte uppfyller vad som avtalats i franchiseavtalet. T.ex. om franchisegeivaren lovat att ta hand om beställning av råvara till en restaurang och den inte beställer, glömmer bort. Eller försening av produkter som orsakats av dålig planering av franchisegeivaren.

(Mer info om köplagen hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Ideström, Anders Fernlund (2015))

Varumärkeslagen: Det konventionella sättet att ge skydd för ett varumärke är att registrera det på patent och registreringsverket. Likväl är det möjligt att vinna varumärkesskydd genom inarbetning utan att registrera varumärket. Denna metod rekommenderas dock inte eftersom franchising kretsar runt ett och samma koncept/varumärke så det skulle vara en stor risk att inte registrera sitt varumärke.

(Mer info om varumärkeslagen hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Ideström, Anders Fernlund (2015) och <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1964/19640007>)

Hyreslagen: I denna lag stadgas förhållandet mellan hyresvärd och hyresgäst, både i kommersiella förhållanden och privata boenden. Inom franchisingsamarbeten är det inte ovanligt att franchisegivaren äger lokalen eller hyr ut lokalen i andrahand åt franchisetagaren. Hyreslagen är ofrånkomlig så det är viktigt att båda parterna vet hur man skall reglera hyresavtalet.

(Mer info om hyreslagen hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Ideström, Anders Fernlund (2015) och på <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/1987/19870653>)

Konkurrensrätten: Denna lag ser till så att vi har en sund konkurrens på marknaden. I enlighet med konkurrensrätten är avtal mellan två parter som har till syfte att hindra, förrycka eller begränsa konkurrensen förbjudna. Om ett samarbete orsakar att konkurrensen sätts ur spel kan ett avtal mellan franchisetagaren och givaren förklaras ogiltigt. Parterna kan bli skyldiga att betala en konkurrensskadeavgift åt staten och de utsatta konkurrenterna kan yrka på konkurrensskadestånd.

(Mer info om konkurrensrätten hittas i *Franchise praktikan* som är skriven av Jonas Ideström, Anders Fernlund (2015))

Institutioner och organisationer att vända sig till för vägledning

Suomen franchising yhdistys som på svenska är Finlands franchising förening grundades år 1988 och erbjuder information inom franchising. Föreningens uppgift är att betjäna franchiseföretag samt kunder som är intresserade av att öppna ett franchiseföretag. Föreningens uppgifter är att:



Föreningens uppgifter är att:

- Upprätthålla och utveckla etiska regler för sina franchise medlemsföretag. På så sätt främjar sig föreningen att utveckla ett bra franchise läge i Finland.
- Vara aktiv med att ordna seminarier och franchise relaterade träningsevenemang.
- Arbeta med offentliga myndigheter samt ekonomiska aktörer för att utveckla en bättre franchise-verksamhet i Finland och Europa.
- Producera och ge ut användbar information om franchising.

Nordic Service Partners (För tillfället etablerat i Sverige och Danmark men har planer att bli master franchiser i hela Norden)

NSP:s affärsmodell går ut på att vara en effektiv franchisetagare för starka internationella varumärken inom restaurangsektorn. NSP:s franchisegivare har till uppgift att tillhandahålla varumärket och konceptet, hålla nationella kampanjer och ta hand om inköpskanaler samt produktutveckling. NSP:s uppgifter är att etablera varumärket, planera, utveckla och drift av restaurangerna samt den lokala marknadsföringen.

(Mer info om NSP hittas på deras hemsida <http://www.nordicservicepartners.se/om-nsp/nsp-i-korthet/affaersid%C3%A9,-affaersmodell-och-strategier.aspx>)



European Franchise Federation som på svenska är den Europeiska

Franchise förbundet grundades år 1972 i Frankrike, som en ideell organisation för att främja, skydda och förespråka en öppen franchise industri i Europa. EFF är i synnerhet känd av de europeiska instituten, att vara den främste auktoriteten i Europa som har sin mission att definiera de väsent-

liga elementen som utgör korrekt och etisk franchising. Utifrån detta så har EFF fört samman ett nätverk av nationella franchise föreningar som delar samma uppfattningar. Det är med denna mission som EFF's gemenskap anförtror sig att uppehålla och främja European code of Ethics for franchising.

(Mer info om EFF hittas på deras hemsida <http://www.eff-franchise.com/DisplayPage.aspx?pid=77>. <http://www.eff-franchise.com/88/founding-of-the-eff.html>.)



5 Vanliga frågor inom franchising i Finland

Dessa frågor ha blivit besvarade av Suomen Franchising Yhdistys som är en pålitlig källa inom den finska franchisingen.

1. Hur startar man ett existerande franchise företag i Finland inom snabb-mat sektorn? T.ex. KFC
- Inom alla sektorer om du ska importera ett existerande franchise koncept måste du börja från det företaget som är franchisegivaren samt den som har rätten att etablera sig i det landet. När det gäller KFC så är det YUM! Som äger rättigheten så man måste börja med att kontakta dem. Det beror mycket deras strategi om de överhuvudtaget vill komma till Finland och vad deras franchising strategi går ut på. Med det menas hur de importerar en franchise. Det mest populära sättet är att använda sig av Master franchising. Så då börjar man med att förhandla om ett master franchise kontrakt till Finland. Det finns även flera andra alternativ som Direct franchising, joint ventures, area developer contract o.s.v. beroende på franchising företaget.
2. Vilka lagar bör man ta i beaktan när man lanserar ett franchising företag i Finland inom snabb mat sektorn?
- Det existerar ingen specifik franchising lagstiftning i Finland, men det finns vissa lagstiftade bestämmelser som måste beaktas med hänsyn till franchise avtal och franchise operationer. Finska anställningslagstiftning, varumärkeslagar, konsumentskyddet, kontraktslagar konkurrenslagstiftningen, lagar som reglerar kontrakten mellan entreprenörer och lagar inom rättvis affärsverksamhet vilket är de nationella lagarna som åtminstone måste nämnas inom franchising relationer.
3. Vad är de viktigaste aspekterna när man skall starta en franchising i Finland?
- Det beror på i vilket skede man startar. Om du redan har ett bra koncept är det viktigast att göra en bra affärsplan som inkluderar till exempel marknadssökning, investeringsplan etc.

Specifikt för franchising behöver du också:

- Franchising koncept manual
- Franchising kontrakt
- Franchising profil och en plan för rekrytering samt ledarskap
- En plan för test och koncept

Det rekommenderas starkt att använda sig av franchise konsulter samt advokater som är bekanta med landet

4. Hur skiljer det sig att göra en franchising i ett annat Europeiskt land än Finland? Till exempel Tyskland

- Alla länder har sina egna kännetecken samt skiljaktiga juridiska problem samt franchising lagar. I Europa har alla länder som är inskriva i EFF(European Franchise Federation) samma grundläggande bestämmelser om etik av franchising. Det måste läggas märke till när man startar en franchise i Finland <http://www.eff-franchise.com/77/regulation.html>.

5. Vilka kriterier har ni när ni skall samarbete med ett företag från USA?

- Kriterierna är i grund och botten samma som för alla finska franchise företag(<https://www.franchising.fi/jaseneksi>). Hursomhelst har vi en bra relation med US Embassy och IFA, vilka är franchise föreningarna i USA och vi kan använda oss av dem för att undersöka ett företags bakgrund.

Avslutning

Det är också viktigt att tänka på att göra en ordentlig market research innan man börjar. 2 stycken modeller som har varit till stor hjälp inom internationalisering är Porters femkraftsmodell samt Uppsala modellen.

Skaffa pålitliga kolleger samt se till så att arbetarna trivs på jobbet och förse dem med det material som de behöver för att kunna ge kunderna den bästa produkten och servicen på marknaden.